الجهاز المركزى للتنظيم والادارة
برامج القادة الاداريين

*

مؤتمر
تطوير أداء الخدمات العامة
الادارة فى خدمة الجماهير

الخدمات الثقافية للجماهير

ـ نظرة على الوضع القائم وأبعاد للمستقبل ـ

اعداد

الأستاذ / بدرالدين أبوغازى

يأتي في بدايات هذا المؤتمر موضوع الخدمات الثقافية للجماهير .. ولئن كان توقيت البرنامج قد دفع بالموضوع الى الصدارة الا انه حقا وفي اعتقادي قاعدة اساسية وهامة لاعداد المواطن لاستقبال وحسن استيعاب الخدمات التي تقدم له وهو معرض ليقظته والتفاته الى المثالب والنقائص فيها والى محاولة تصويب ادوات الخدمات العامة ... ثقافة المواطن العامة ولا اقول تعليمه فقط ركن اساسي لتكامل اطار الخدمات .

هذا من ناحية ، ومن الجانب الاخر فان العمل الثقافي في حاجة الى قدر كبير من الحماسة وقدر معادل من التنظيم ... ولكي تكون الثقافة للمجتمع كله لابد من تنظيم منشآتها ليعم عطاؤها على المواطنين جميعا .

ولعل قطاع الثقافة من طول معايشتي له ، ومن تجربة قصيرة توليت فيها شئونه من اكثر قطاعات الخدمات حاجة الى اسلوب الادارة العلمية ، بل هو في حاجة الى اساليب متميزة في الادارة والتنظيم تقتبس من معطيات الفكر الادارى الحديث مايلائم اجهزة العمل الثقافي وتصوغ من تجاربها الذاتية ومن التجارب العملية مثيلا للتنظيم واسلوب العمل الملائم .

تلك مشكلة من مشكلات العمل الثقافي في مصر ، وهي ايضا مشكلة عالمية .. من اجلها نظم اليونسكو مجموعة من اللقاءات في موناكو سنة ١٩٦٧ ، وفي بودابست واكسار سنة ١٩٦٩ ، وفي المنوفية سنة ١٩٧٠ وقد تناولت هذه اللقاءات بالدرجة الاولى مشكلات التخطيط والادارة في مجال الثقافة .

وقبل ان اتناول بالحديث بعض مواقع العمل الثقافي كنماذج لوسائل الاتصال بالجماهير اود ان اشير الى بعض الابعاد الرئيسية كدعامات في مجال العمل الثقافي

اذا ما احسن تمثلها واستظهارها ومعوقات لهذا العمل اذا غابت عن فكـــــر المخططين .

واهم هذه الابعاد :

(١) ان نجاح السياسة الثقافية وبلوغ اهدافها رهن بارتباط التخطيط باهـــداف واضحة وواقعية .. ذلك لان واقعية برامج العمل الثقافى شرط اساســـى لتحقيقها .. وهذه الواقعية تتطلب وضوحا فى الاهداف وتمثلا لمهمة الاجهزة الثقافية وتقييما موضوعيا وواقعيا للامكانيات المادية والبشرية المتاحة حتى يتسنى وضع برامج قابلة للتنفيذ .

ذلك انه ما من شئ يهبـــط الهمم اكثر من رسم خطط طموحة وخيالية تصطدم بواقع الامكانيات فتتعثر فى التنفيذ بعد ان تكون الطاقات المتاحـــة قد ذهب ظلها او معظمها بددا .. فى مجال التخطيط للعمل الثقافـــى من عوامل الاغراء ما يجذب المسئولين الى طموح الأحلام أو التفكير الخيالى كما أن برامج العمل الثقافى تتشكل أحيانا وفقا لأهواء عاطفية وميول شخصية دون التزام بموضوعيـــة التخطيط والتجرد من الميل الخاص الى بعض المشروعات الثقافية على حســـاب الأولويات والاحتياجـــات .

كذلك فان الاهداف الواضحة فى مجال العمل الثقافى لتيسير امر الادارة عن طريق الاهداف باصل من اصول فلسفة العمل الادارى على عكس الاهـداف المحلقة التى يصعب الامساك بها وانضباطها مما يؤدى الى تشتت طاقـــات التنفيذ .

(٢) ان قصور اعتمادات الثقافة وتلك ظاهرة عالمية تعانى منها كثير من الدول الكبرى فضلا عن الدول النامية تدعو الى الفصل بين التخطيط المستقبلى والبرنامـــج العاجل والى الحرص على التزام اكثر اساليب التنفيذ اقتصادا ووفاء بالغـــرض فى نفس الوقت والى تحقيق اكبر قدر من توازن الانفاق والاقلال من الفاقـــد وتخفيض التكاليف .

كل ذلك مع مراعاة اعطاء الاولوية للمشروعات والانشاءات الثقافية الاساسية التى لاتتوافر مقومات الخدمة الثقافية بدونها مع ارجاء الانشاءات والمشروعات التى تدخل فى مجال الترف الثقافى ولابد من مغالبة عوامل الجاذبية والبريق فى هذه المشروعات وترجيح الحاجة على الترف .

(٣) ان التفكير فى اى مشروع ثقافى جديد ينبغى ان يدخل فى اعتباره ظروف العمل وامكانيات البشر القادرة على الاضطلاع بالمشروع باعتبارها بعدا مؤثرا فى نجاحه ... وكثيرا مايكون هذا البعد غير ملحوظ عند التخطيط للمشروعات الثقافية ... وليست منشآت الثقافة بناء بأذخا يقام ولكنها قبل ذلك كله بناء يتحقق اثره بمن يقوم لى ادارته من افراد يتوافر لهم القدرة والفهم ووضوح الهدف واخلاقيات الادارة فى اعلى وارفع نماذجها .

(٤) ان الامر فى التخطيط للعمل الثقافى يتطلب بدءا من الواقع المصرى بكل مافيه ... والتجربة الناجحة فى فرنسا لايمكن ان تكون تجربة ناجحة فى مصر لتباين الظروف والاوضاع ...

لابد اذن من تفهم لاحتياجاتنا الثقافية وتحديد لمحاور العمل الثقافى من واقع هذه الاحتياجات .. وهذه المحاور فى نطاق مايتصل باطار هذا المؤتمر ومايتطلب بالضرورة انعكاسا على تشكيل الكيان الادارى لاجهزة الثقافة ولاسلوب العمل فيها ينبغى ان ترعى فى الدرجة الاولى :

أ — ان اجهزة الثقافة ينبغى ان تدخل فى حسابها انها لاتعمل من اجل الصفوة وحدهم وانما هى تعمل من اجل الملايين المحرومين من العطاء الثقافى ... انها يجب ان تسعى الى القرية سعيها الى المدينة ومن هنا يتمثل خط اساسى فى محاور العمل الثقافى هو الثقافة للقرية .. والى ذلك ينبغى ان تسخر الجهود وتتحدد اساليب العمل الثقافى المناسبة .

ب — ان الثقافة ليست ترفا وانما هى ضرورة فى مجتمع يسعى الى بناء ذاتـــه وهى دعامة للعمل السياسى والعمل الاقتصادى ولذلك فان خطة التنميـــة الثقافية اصبحت مطلبا من مطالب هذه المرحلة •

جـ — ان الخدمات الثقافية ينبغى ان تتشكل بحيث تكون عملا عضويا للخدمات التعليمية لتمحو من قاموس لغتنا تعبير " امية المتعلمين " •• ومـــن هنا ينبغى ان تنفتح اجهزة الثقافة على اجهزة التعليم لتسهم بدورهـــا فى تكوين المواطن المثقف المتفتح على قيم الفكر والفن والجمال •

د — ان الثقافة اولا واخيرا خدمة نجاحها رهن بتقييم عائدها الثقافـــى لا عائدها المالى غير ان هذا النظر لايجوز ان يصرفنا عن اقتصاديـــات " الانتاج الثقافى " •

ان الادارة الرشيدة للعمل الثقافى تتطلب نظرة اقتصادية تراعــى ترشيد الانفاق وحسن توجيه المال العام المخصص للعمل الثقافـــــى واداء الخدمة الثقافية باقل تكلفة واكثر عائد من حيث القيمة الثقافية •

ان الحديث عن خسائر المؤسسات الثقافية ومعاملتها بمعيـــــار المؤسسات الاقتصادية يغفل دور هذه المؤسسات ••• وايا كانـــت التقسيمات المالية والادارية ومعاييرها التحكمية فان اجهزة الثقافـــة فى حقيقة الامر اجهزة خدمة ينبغى ان تقوم على اساس مدى نجاحهـــا فى توصيل خدماتها للجمهور ، ونوعية هذه الخدمات ، ومحاسبتهـــا على حجم الانجاز ومستواه ونوعه بالقياس الى حجم الانفاق •

وبعد هذه المقدمة العامة كمدخل اساسى للحديث اعتقد ان الامر يتطلب نظرة على الوضع القائم بالقياس الى اثر اجهزة الخدمة الثقافية اتصالا بالجمهور الكبـــير من المواطنين ••• دور هذه الاجهزة ، ومنجزاتها ، وماينبغى ان تكون عليـــه ابعاد عملها فى المستقبل •

وليكن حديثنا اليوم عن : السينما والمسرح والكتاب والمتحف كأدوات لثقافة الجماهير ... وعن الثقافة الجماهيرية او بيوت الثقافة كقاعدة تتلاقى فيها مسارات العمل الثقافى فى قطاعاته المختلفة .

السينما :

لاأريد ان اخوض فى خضم الحملات التى تعرض لها قطاع السينما ... وايا كانت الاخطاء التى شابت تجربة العمل السينمائى فانها لاتدين السينما فى ذاتها كأداة فعالة فى نشر المعرفة وتطوير الفكروالذوق ، ولاتنتقص من دورها وماينبغى ان يعول عليها كأداة لخدمة ثقافة الجماهير .

وكما ازالت الطباعة الحواجز بين العلم والفكر والثقافة وبين الناس فان السينما اصبحت الان تقوم بدور بالغ الاهمية وعلى نطاق اوسع فى نقل معطيات الفكر والحياة العصرية الى الناس بلغة قوامها فهم مشترك وبوسيلة اكثر فاعلية ونفاذا فى تشكيل المجتمع .

والسينما بقدر ماهى وسيلة ترفيه فانها ايضا بالدرجة الاولى ينبغى ان تضطلع فى مجتمعنا بدور كبير فى المجالين التعليمى والتثقيفى .

ذلك فان السينما فى مجتمع تخلف كثير من افراده عن تعلم القراءة والكتابة ينبغى ان تنهض بدور هام فى محو الامية من العقول وان تلقى بمزيد من الاضواء ليتاح للمصرى معايشة عصره وللتخفيف من قصور امتداد التعليم الى جانب كبير من افراد المجتمع .

ومن ذلك ينبغى ان تتجه السينما نحو القرية بالادوات المناسبة وبالمفاهيم التى تسهم فى اعطاء الريف نصيبه الحق من التوعية والثقافة العامة عن طريق الفيلم .

وان دخول الريف عصر الكهرباء يقتضينا العمل على ان يصاحب هذا التقدم المادى تقدم معنوى يشارك فى رفع مستوى الفلاح .

لقد كثر الحديث عن خسائر مؤسسة السينما ... غير ان الامر يقتضينا نظرة تفصل بين الخسائر الرأسمالية التى احاطت بظروف نشأة هذا القطاع والخسائر الجارية .

ووفقا لميزانية الدولة عن سنة ١٩٧٢/٧١ فان عجز مؤسسة السينما يبلغ ٥٤٧٠٠٠ جنيه واذا ماادخلنا فى اعتبارنا امرين الاول العمالة الزائدة التى تتحمل مؤسسة السينما باجورها ، والضرائب التى تؤديها للدولة لهان الامر... ولبقى ان نبحث وراء هذه الخسائر عن اسلوب ادارة العمل السينمائى واخلاقياته وتخليصه من شوائبه ، وان نتطلع الى علامات مشرقة فى السينما المصرية من خلال مايكتنفها من ضباب لنتبين ان الامر يقتضى مساندة رسالتها واحتضان المواهب الشابة والتجارب الطليعية والاعمال الممتازة التى صدرت عن قطاع السينما .

ويبقى قبل ذلك اهداف العمل السينمائى كخدمة للتعليم والثقافة وكاداة بالغة الاثر كوسيلة اتصال جماهيرية .

ان عدد رواد السينما فى فرنسا يبلغ ١٠٠ ضعف عدد رواد المسرح وهذا يكشف لنا عن خطرها .

وهى اداة ناجحة للتعليم والتوعية وتكوين وعقل المواطن اذا ما احسن استخدام طرائقها .

ومن هنا اتجه النظر فى العام الماضى قبل ادماج مؤسسة السينما فى هيئة واحدة تجمع بينها وبين المسرح والموسيقى والفنون الشعبية اتجه النظر لدى مراجعة هياكل العمل السينمائى الى انشاء مركز مستقل للافلام التسجيلية الثقافية والتعليمية يقوم على تنظيم كفء يكفل له الانطلاق ، وتوفر له من الامكانيات والمعدات مايتيح له ان يحقق اهداف السينما كخدمة لثقافة الجماهير وكمكمل عضوى للخدمات التعليمية على ان يصاحب ذلك مشروع متكامل يكفل تزويد الريف المصرى بمجموعات من الات العرض تستخدم فى الساحات والمدارس وذلك حتى تمتد السينما الى الريف

باسلوب راقى ، ومن خلال ادوات واجهزة بسيطة وملائمة للاحتياجات والظروف المرحلية ... ويسبق هذا كله تخطيط متكامل يستظهر احتياجات مجتمع القرية ، ومجتمع العمل ، ومجتمع المدرسة من هذه الافلام نوعا ومستوى وعددا .

تلك مهمة جليلة الخطر تستطيع ان تسهم فى احداث تغيير واضح فى سلوك واخلاقيات وقيم المواطن المصرى وفى صياغة فكره ووجدانه .

والى هذه الاداة السحرية تتجه الدول الاشتراكية لبناء ثقافة مجتمعاتها وهى تعطى هذا النوع من الافلام اضعاف ماتعطيه للافلام الروائية بل ان انتاجها منها يتخطى سنويا المئات فى حين تتوقف فى الانتاج الكبير عند ارقام لاتجاوز العشرات بحال .

عندئذ يتغير وجه الخدمة الثقافية فى مجال السينما ، وتتغير النظرة الخزائنية لها فهى فى هذا النطاق خدمة تقوم على اساس عائدها الثقافى ولايمكن النظر اليها بمعيار الربح المادى .

المسرح :

هذا قطاع جليل الخطر ، ولكنه مثقل بالمشاكل ، مصيب بالقصور ، له من مشاكله التنظيمية والادارية الكثير .

ونشاة الخدمة الثقافية فى مجال المسرح تتطلب العمل فى اتجاهين :

الاتجاه الاول : مراجعة شاملة للوائح المالية والتنظيمية مع وضع نظام يكفل استقلالا للبيوت المسرحية وحرية فى الحركة داخل اطار التوجيه العام للهيئة مع بحث مشكلة العمالة بالهيئة وماتعانيه من تضخم فى الاجور بالقياس الى العمالة الزائدة .

على ان هذا الجانب التنظيمى وحده لا يكفى لمعالجة المشكلة ، ولا يقدم حلا يكفل رفع مستوى وفاعلية العمل الثقافى المسرحى ومن هنا ظهرت دواعى الاصلاح فى مضمون الحركة المسرحية نفسها لكى تحقق الاعتمادات التى ترصد لهذه الخدمة والطاقات التى تسخر لها اثرها الفعال •

ومن هنا فان الوجه الثانى للاصلاح يتعلق بالعمل المسرحى ذاته حتى يستعيد المسرح جمهوره ويحطم العزلة النائمة والفراغ القائم •

وفى هذا المجال الثانى فان خطوات الاصلاح :

(١) دعم المسرح القومى وتأكيد شخصيته المميزة واستعادته بعد ان اغترب •

(٢) احياء المسرح الغنائى القومى سواء من خلال تراثنا الموسيقى او الانتاج الفنى الجديد •

(٣) المسرح الاستعراضى •

(٤) تنسيق الطاقات الكبرى الموجودة وانتظامها فى اطار بيوت مسرحية مميزة والافادة منها فى خروج المسرح الى الاقاليم وسعيا الى الجمهور فى كل مكان وقد تقرر انشاء شعبتين للمسرح القومى تعملان فى نفس الوقت احداهما فى القاهرة والاخرى فى الاقاليم •

(٥) ربط المسرح بالتجمعات •

(٦) وضع نظام واتاحة الفرصة لاستقراره فظاهرة اجهزة الثقافة هى عدم الاستقرار ومن شأن ذلك الا يتيح لنظام القدر الكافى من الاختبار ولا يتيح لنا استظهار نتائج التجربة •

لقد كان المسرح والموسيقى بين يدى مصلحة الفنون ثم قامت مؤسسة المسرح والموسيقى فواجهت فى مرحلة الانشاء المشاكل الاساسية والمتطلبات التى تصاحب تكوين جهاز جديد •

ثم اندمجت المؤسسة بهيئة الاذاعة والمسرح والموسيقى ثم عادت الى الانفصال كمؤسسة ثم اندمجت مع السينما فى هيئة واحدة .. وأهم من ذلك ادخال أسلوب الادارة العلمية وحسابات التكاليف وضوابط ترشيد الانفاق على ادارة واقتصاديات العمل المسرحى والعمل على تحسين الخدمة المسرحية لتؤدى أثرها بين الجماهير.

تمويل العجز المسرحى ظاهرة عالمية حيث أنه يمثل ميدان ترتفع فيه النفقات.

النشر والتأليف :

هذا القطاع من قطاعات الخدمة الثقافية يخاطب نوعية خاصة من الجماهير يشارك باقى قطاعات الخدمة الثقافية مشاكلها الادارية والمالية ويتميز عنها بمشاكله الخاصة الى جانب المشاكل المشتركة.

أهم مشاكله :

(١) العمالة الزائدة.

(٢) ضعف كفاءة تشغيل معداته .

(٣) عدم ترشيد الانتاج .

هو أيضا مر بتعديلات هيكلية متعاقبة غير أن خدماته الثقافية ما زالت قاصرة عن أن تبلغ كل أهدافها .

وفاعلية الخدمة الثقافية فى مجال التأليف والنشر تتطلب مراجعة وتقييما شاملا لهذه الخدمة فى ظل الدولة منذ قيام مشروع الألف كتاب حتى الآن ، وتحديدا لما صدر فى المكتبة العربية ووضع أولويات لاحتياجات القارئ العربى على أن تصاغ

من ذلك كله خطة للنشر .. يصحبها مراجعة لسياسة التوزيع والتسعير.

ان انفاق الدولة على الكتاب لا يحقق أثره الفعال ما لم يتح له التوسع والانتشار.. هذا هو المعيار الحقيقي للنجاح، والادارة الاقتصادية لمشروعات التأليف والنشر لا تعني سيطرة النظرة التجارية البحتة وانما تعني ترشيد الانفاق لتحقيق الهدف الثقافي الأسمى وهو أن يكون الكتاب للقارئ لا للمخزن.

مع استخدام وسائل الاعلام للدعاية في صالح المطالعة.

المتاحـــف :

هذه اداة جماهيرية وتعليمية من الدرجة الأولى أخذ العالم كله يعني بها وهزت الثورة المتحفية أساليب التعليم.. وقد امتد ادخال الوسائل البصرية والسمعية الى اشاعة الحركة والحياة في المتاحف هذا الى وسائل الحفظ والنشر والأدوات المساعدة.

لقد أصبح المسرح والمتحف ودار الكتب من ركائز العمل الثقافـــي. ونحن في مصر .. في مرحلة بلورة الثقافية القومية .. في مرحلة تمصير المصريين ينبغي أن نركز على المتحف كمركز تعليمي من الطراز الأول .. غير أن حالة المتاحف وقدرتها على مستوى الجمهورية تتطلب نظرة الى كيفية النهوض بكفاءة هذه الخدمة.

غير أن العمل الثقافي الرشيد يتطلب رسم السياسة الثقافية بعد موازنة الاحتياجات بالممكنات .. ان اقامة مجموعة من المتاحف الاقليمية وتطوير المتاحف الحالية وادخال أساليب العرض الحديث عليها وهو اتجاه تحتقه الحركة المتحفية

فى العالم (اللوفر - المتروبوليتان - المتحف البريطانى) أكثر وفاء لتحقيق فاعلية الخدمة من تركيز الجهد على اقامة متحف جديد .

ان سلامة العمليات فى تدبير أماكن لهذه المتاحف واعتمادات لها تستطيع أن تحقق الكثير .

الثقافة الجماهيرية :

ان رسالتها عظيمة الخطر فى محو الأمية الثقافية وامتداد خطوط العمل الثقافى الى الأقاليم بأدواته الملائمة .

ان قصور الثقافة وأوشك أن أسميها بيوت الثقافة مضى قبل أن تكون مبنى ولا ينبغى أن يشغلنا المبنى عن التحرك السريع لامتداد العمل الثقافى الى الأقاليم .

هناك عديد من الأعمال المتاحة فى الريف لدور الثقافة غير بناء قصور الثقافة:

فتح بيوت ثقافة فى القرى ،

عمل فرق مسرحية فى بيئة بسيطة ملائمة ،

ثقافة الجماهير عن طريق محو الأمية ،

ثقافة الطفل

اعداد أفراد الثقافة الجماهيرية

لقد استغرق جانب كبير من اعتمادات الثقافة الجماهيرية فى بناء القصور .

ان حركة البرنامج بطبيعة والربط بين بيوت الثقافة والمدرسة وبينها وبين مراكز الاعلام ضرورة .

ان المراكز الثقافية محاولة للتوفيق بين الجودة والمشاركة الواسعة . لقد أصبح الاعداد الفنى خارج المدرسة أحد أهداف المراكز الثقافية .

ان شغل أوقات الفراغ من مهام بيوت الثقافة ، ففى الدول النامية تهتم المراكز (بيوت ثقافة بلا أسوار) بتحريك الحياة الاجتماعية عن طريق تنظيم أوقات الفراغ (أكوادور - فرنسا - بولندا - تونس - الاتحاد السوفييتى) .

الثقافة والتعليم :

وظيفة أجهزة الثقافة اكمال القصور فى الخدمات التعليمية . والمربط بين التعليم والثقافة تنشأ ضرورة تقوية دور المدرسة ليس فقط فى الاعداد الفكرى ولكن فى شحذ الحساسية والابتكار .. اندماج الاعداد الفنى فى التعليم العام يستطيع أن يخلق العادات التى ترفع مستوى الشعب الثقافى .

الوسائط الجماهيرية ودورها فى نشر الثقافة :

عادت الثقافة مرة أخرى الى الاعلام وتحقيقا للفائدة من هذا الاندماج ينبغى النظر الى خطر الوسائط الجماهيرية فى نشر الثقافة وضرورة مواكبة الثقافة للتعليم .

لقد بلغ انتشار التليفزيون حدا كبيرا ففي اليابان ينتشر بنسبة ٨٠٪ بين المواطنين بينما يبلغ ٦٣ ٪ ايطاليا و ٣٣ ٪ في بولندا .

ان التليفزيون أداة فعالة فى التحول الثقافى لو كان أداة يرعاها الفكر ويتطلب الأمر التوفيق بين مطالب الجودة وبين اتساع الجمهور ، بغرض تشكيل النواة الفكرية والعقلية للجماعة . وهذا يتطلب :

- اعداد الاحصائيات الثقافية وحصر للموارد الذاتية :
- انشاء مراكز اعداد أفراد العمل الثقافى الجماهيرية ، ومراكز الفنون والآثار والمتاحف - ان الوسائل السمعية والبصرية الجديدة جعلت الخدمة الثقافية عالما متاحا للمجتمع .

التدريب يحقق التقارب بين حقل التعليم والثقافة

- الوعى بأن ديموقراطية الثقافة لا تعنى هبوطها
- اعداد كادر لفنانى المسرح يكفل لهم الاستقرار
- ربط النشاط الثقافى فى الأقاليم بالمدارس والوحدات الصحية بالنشاط الاقتصادى لجذب جماعات لا ترتاد بطبيعتها المنشآت الثقافية .
- اقامة جسور بين الفنون والجماهير .
- الحاجة الى مجلس أعلى للتنسيق الثقافى .

- وضع خطة واقعية محكمة ٠

- الحاجة الى مزيد من فاعلية الحركة فى أساليب أداء الخدمات الثقافية ٠ فان قصور الهمم أسوأ من قصور الاعتمادات ٠

=======